

# Los Grandes Capitanes del Caos: Formar Líderes Adaptables

Mayor F. John Burpo, Ejército de los EE.UU.

*El empleo máximo de fuerza de ninguna manera es incompatible con el empleo simultáneo de inteligencia.*

—Carl von Clausewitz

COMO UN JOVEN Capitán del Estado Mayor, observé el proceso de selección y exclusión de Mayores que podían llegar a mi unidad. Analicé de manera minuciosa las carpetas oficiales (ORB) de los mismos. Al principio, el oficial de personal (S1) organizó las carpetas en dos grupos; entre los egresados internos y externos del Curso de Comando y Estado Mayor para Oficiales de los EE.UU. (CGSOC). El oficial ejecutivo (XO) de la brigada luego necesitaba saber cuales de los egresados internos sirvieron como observadores/controladores (O/C) en el Centro Nacional de Adiestramiento.

El S1 diligentemente leyó los antecedentes de cada oficial. A medida que avanzaba en su proceso de selección analizó una carpeta que parecía bastante buena—de un oficial que adquirió experiencia en las fuerzas ligeras, aerotransportadas y pesadas así como que había recibido una Maestría en Estudios Árabes de una universidad muy prestigiosa. Sin embargo, el XO exigió al S1 que “envíe esa [persona] al Cuerpo de Ejército. No necesitamos lumbreras aquí.” ¿Acaso, no necesitábamos un lingüista especializado en árabe y en áreas extranjeras con experiencias tácticas en las infanterías ligeras a pesadas? Mientras reconocer que fue un acontecimiento singular, el relato ejemplifica las características del sistema de asignación y selección de oficiales. Esto está reforzado repetidas veces por las acciones de un

gran número de mentores a nivel superior.

Después de servir en dos comandos, consideraba estudiar Ingeniería Bioquímica y ser profesor en la Academia Militar de los EE.UU. en West Point, sin embargo mi evaluador superior continuamente me regañaba: “¡estás [grosería]!” La recomendación de aquel entonces para ascender a posiciones importantes en el comando de batallón era la de servir como un O/C en el centro de adiestramiento de combate. Sin embargo, el hecho de favorecer las tareas tácticas y experiencias de desarrollo no corresponde con las exigencias del ambiente operativo ni con las exigencias cada vez más crecientes de líderes adaptables. El Manual de Campaña (FM) 1 del Ejército de los EE.UU., *The Army* (El Ejército), destaca que: “La naturaleza ambigua del ambiente operativo exige que los líderes del Ejército sean concientes de sí mismos y con la facultad de adaptación.”<sup>2</sup>

Por ende, modifiqué la definición del Ejército respecto al liderazgo adaptable y recomiendo algunos cursos de acción para formar líderes con facultad de adaptación. Su realización depende del análisis de los programas actuales de formación de líderes y del ambiente operativo. Mientras que me concentro principalmente en el cuerpo de oficiales, este análisis podría mejorar los modelos de desarrollo empleados por suboficiales y soldados. Finalmente, el ambiente operativo exige líderes que están cómodos con la ambigüedad tecnológicamente insuperable definida por la Teoría de Caos y en la cual no se aborda de forma directa los programas actuales de liderazgo del Ejército. Para la formación continua de líderes adaptables y atraer un personal especializado en el área de tecnología, idiomas, regiones y demás áreas

esenciales, el Ejército debe sincronizar los programas de formación de líderes con las exigencias del ambiente operativo.

## El ambiente operativo

*Estamos transformando el mundo más rápidamente de lo que podemos transformarnos, y estamos aplicando hábitos antiguos a circunstancias actuales.*

—Winston Churchill<sup>3</sup>

El Teniente General Frederic J. Brown destacó que: “las exigencias auténticamente nuevas de liderazgo se han presentado a partir de los acontecimientos de 11-S. . . la Estrategia de Seguridad Nacional actualmente identifica la prevención [de terrorismo], la recuperación de Estados fallidos y la Seguridad del Territorio Nacional como las misiones militares principales. Cada nueva misión, de forma autónoma

**Por ende, modifico la definición del Ejército respecto al liderazgo adaptable y recomiendo algunos cursos de acción para formar líderes con facultad de adaptación. Su realización depende del análisis de los programas actuales de formación de líderes y del ambiente operativo.**

y conjunta, establece nuevas responsabilidades conjuntas, interagenciales, intergubernamentales y multinacionales (*JIIM*) que caen directamente sobre los líderes del Ejército a todos los niveles.”<sup>4</sup>

Se acabó la expectativa de combatir un enemigo de manera exclusivamente convencional. El nuevo ambiente operativo exige que los líderes del Ejército se familiaricen con el esbozo de *JIIM* y con el mundo en general. La complejidad de las áreas de operaciones (particularmente en las áreas urbanas) agrava los desafíos creados por un número creciente de participantes. Por lo tanto, el *FM 3-0, Operations*, informa que: “La adaptabilidad es crucial para la realización de operaciones de estabilidad y operaciones de apoyo urbanas. Estas operaciones implacablemente presentan algunos desafíos complejos para los cuales no existe ninguna solución ordenada para los comandantes.”<sup>5</sup> Mientras la guerra y tecnología se desarrollan y avanzan rápidamente, la

doctrina queda hacia atrás en cuanto a las exigencias de soluciones disponibles. Los oficiales del Ejército se enfrentarán con una variedad de situaciones no conformes con el esbozo doctrinal. Debido a “los factores culturales y demográficos que trascienden barreras y que transforman la resolución de conflictos en un proceso complicado y prolongado”, la exigencia resultante de la adaptabilidad “a menudo requiere una variedad de modificaciones de la naturaleza de una operación antes de lograr el objetivo final”.<sup>6</sup>

Este ambiente operativo contemporáneo (*COE*) categoriza las capacidades básicas y operaciones de combate del Ejército en grupos secundarios basados en la capacidad de solucionar problemas a través del espectro diplomático, informativo, militar y económico (*DIME*). Los líderes del Ejército a todos los niveles deben poseer un conocimiento suficiente y estar preparados a controlar el *DIME*.<sup>7</sup> En caso de que el *COE* se transforme a una guerra basada en “maquina contra maquina”, guerra cibernética y de alta tecnología, de cuarta generación red-céntrica o a cualquier otra forma de guerra intermedia, la creatividad de los Grandes Capitanes se transfigurará en los más cruciales y poderosos instrumentos para la conducción de la misma.<sup>8</sup> Estos serán los factores motivadores principales en la conducción de la guerra y también en cualesquier futuras revoluciones de asuntos militares, las cuales han sido históricamente motivadas por conceptos doctrinales e intelectuales y no por medio de la tecnología.<sup>9</sup>

El término Gran Capitán evoca una imagen de Napoleón magistralmente organizando una batalla desde una cumbre dominante. Su perspectiva de ambas situaciones tanto de las aliadas como de las enemigas proporciona un perfecto conocimiento situacional a tiempo real que resulta en una elevada capacidad de intuir y tomar decisiones rápidamente. En lenguaje corriente, este Napoleón idealizado poseía una superioridad de información y podía sacar provecho de un ciclo de observación, orientación, decisión y acción (*OODA*) más rápido.<sup>10</sup> Hasta hoy, los líderes superiores continuamente buscan desarrollar unos sustitutos tecnológicos de la cumbre de Napoleón—panaceas que deben disipar el fragor de combate. Teóricamente, la superioridad de información tecnológica luego debe facilitar la pronosticación de los cursos de acción del enemigo.<sup>11</sup>

Sin embargo, el deseo de ignorar la naturaleza incierta de la guerra no corresponde con la lógica ni la probabilidad matemática. La guerra no está definida por una simple relación horizontal entre los resultados que corresponden con la introducción de fuerza. Una serie de variables establece los requerimientos de la conducción de la guerra—el número



Departamento de Defensa

Copia de un gravado que muestra al General George Washington en la Batalla de Trenton en diciembre de 1776.

de efectivos, tasas de reabastecimiento, estado de ánimo, psicología del enemigo, terreno y tiempo—y casi todas tienen efectos no lineales y mantienen una interrelación con muchas otras variables. La forma no lineal de las variables definitorias ejemplifica un sistema caótico, y los “sistemas caóticos nunca se repiten de manera exacta dado que los resultados en el futuro dependerán de condiciones iniciales.”<sup>12</sup> La cuantificación de variables abstractas además influyentes tales como la psicología del enemigo y la moral de aliados indica algunos problemas inmediatos, no menos importante es la relación entre los valores iniciales del sistema y cualquier resultado significativo.

La consecuencia de pronosticar las acciones del enemigo para incapacitar su ciclo *OODA* es que no importa cuán eficaz sea el modelo, siempre existirá el factor de lo imprevisible. La ambigüedad es el único aspecto constante de la guerra. El autor Leonard Wong cita los comentarios de un oficial durante la Operación *Iraqi Freedom* (*OIF*): “No sabemos si nos van a lanzar piedras, o morteros, ni tampoco si van a apretar nuestras manos o convidarnos a una taza de té. No importa a cual barrio vamos ni lo que hacemos, el nivel de hostilidad es algo que no podemos pronosticar.”<sup>13</sup>

A pesar de tener la capacidad de establecer los

límites de alta probabilidad, no existe ninguna tecnología que puede contrarrestar los resultados de la Teoría del Caos. Williamson Murray destaca que: “Precisamente dado que nosotros los norteamericanos tenemos una historia prolongada de sobreestimar nuestra superioridad tecnológica y subestimar la capacidad de nuestros enemigos de contrarrestar nuestras ventajas...no podemos darnos el lujo de manifestar nuevamente mucha arrogancia.”<sup>14</sup> Robert B. Brown afirma que una razón principal es que: “Nuestros enemigos disponen de la tecnología y la emplearán para explotar nuestras debilidades.”<sup>15</sup> Así debemos plantearnos la pregunta: ¿Acaso, cómo podemos concretar la definición de Grandes Capitanes que son capaces de planificar y cumplir de forma adaptable sus misiones en medio del caos?

## La definición de líder adaptable

*Uno de los problemas graves de planificar en contra de la doctrina de los EE.UU. es el hecho que los norteamericanos no leen sus manuales, ni se sienten obligados a observar su propia doctrina.*

—Extraído de un cuaderno de un subteniente soviético<sup>16</sup>

El Ejército tiene una gran historia de innovación, a partir del empleo de tácticas irregulares durante

la Revolución Norteamericana hasta el blindaje improvisado para vehículos durante la Operación Iraqi Freedom. Al reconocer el valor de tal tradición, Louis Caldera declaró: “Trabajamos para formar líderes para la transformación, no sólo formar líderes doctrinalmente capaces y competentes de combatir en guerras sino capaces de realizar todas las variedades de misiones y abordar la situación cambiante mundial en la cual una serie de amenazas se presenta a través del espectro.”<sup>17</sup>

El *FM 22-100, Army Leadership* (Liderazgo del Ejército), menciona repetidas veces la exigencia de adaptarse: “Se debe adaptar e improvisar;” “no existe ningún plan exacto para lograr el éxito en cada contexto; el liderazgo y capacidad de adaptarse a la situación triunfarán;” “adaptarse y controlar los

***A pesar de tener la capacidad de establecer los límites de alta probabilidad, no existe ninguna tecnología que puede contrarrestar los resultados de la Teoría del Caos.***

ambientes transformantes;” “debe prever, adaptarse y liderar el cambio.”<sup>18</sup> La doctrina de liderazgo del Ejército no proporciona la definición de liderazgo adaptable; sólo proporciona imperativos al azar acerca de la importancia de adaptarse.

Debido a la exigencia de establecer una nueva forma de liderazgo (y tal vez reconociendo las deficiencias inherentes del *FM 22-100*), el Concepto Organizacional y Operativo (O & O) del Equipo de Combate Interino de Brigada (*IBCT*) concreta la definición de un líder adaptable como: “un líder capaz de influenciar a cualquiera—por medio de establecer el propósito, dirección y motivación—mientras que opera en un ambiente complejo y ambiguo para cumplir la misión y mejorar la organización.”<sup>19</sup> La lista siguiente articula la definición de los rasgos de líderes adaptable:

- Ser decisivo.
- Mantener el balance entre las dimensiones de liderazgo humano y la tecnología.
- Acostumbrarse a la ambigüedad (ser ágil y flexible).
- Aprender de manera rápida y enfocada.
- Permitir la innovación durante el cumplimiento de la misión a través de la capacitación y descentralización del liderazgo.

- Comunicar bien.
- Establecer equipos cohesivos y confiables.
- Emplear la fuerza a través del espectro del conflicto.<sup>20</sup>

Dado que el *FM 22-100* no concreta una definición de liderazgo adaptable, se considera la definición de plan y la lista de rasgos de carácter en el O & O del *IBCT* como una definición inicial. Mientras que esta definición reconoce los requerimientos de operar en un ambiente ambiguo, no establece la manera en que los líderes deben realizarlo, ni tampoco distingue entre las características de un líder adaptable y las características típicas de liderazgo descritas en el *FM 22-100*. En el fondo, su definición no explica adecuadamente el término adaptable—el proceso de adaptarse “para empleos o situaciones específicos, adecuarse o transformar para dedicarse a un propósito nuevo.”<sup>21</sup> Como resultado, sin tener una definición concreta de liderazgo adaptable, la creación y evaluación de un programa eficaz de formación de líderes no es factible.

Antes de ofrecer una mejor definición de liderazgo adaptable, vale la pena analizar las conclusiones de Wong basadas en entrevistas con oficiales subalternos en la *OIF*. Él sostiene que “además de la agilidad mental que se exige para asumir los adicionales deberes o continuamente cambiar sus roles, muchos líderes subalternos en la *OIF* enfatizaban la necesidad de emplear pericias distintas a las de sus especialidades de combate. Los artilleros, ingenieros y tanquistas hablaron de operar como parte de la infantería al conducir incursiones u operaciones de cerco y búsqueda.”<sup>22</sup> Se debe rápidamente aprender las competencias necesarias para tratar con un ambiente radicalmente distinto. Wong provee unas perspectivas analógicas de liderazgo adaptable y la innovación: “Mediante el empleo de un ejemplo culinario, los cocineros son sumamente capaces de seguir recetas. Mientras existen algunos aspectos artísticos en la creación de comidas, la receta controla la acción—no el cocinero. Sin embargo, los chefs anotan los ingredientes disponibles y luego pueden crear comidas. El éxito de la comida depende de la creatividad del chef y no de la receta.”<sup>23</sup>

Wong continúa: “la innovación y creatividad son aspectos implícitos en la presentación de nuevos métodos, ideas o técnicas. No se puede transmitir la innovación durante el transcurso de ocho horas de instrucción, ni a través de la Internet. La innovación ocurre cuando un oficial recibe una serie de parámetros (tarea, condición y normas) y el tiempo requerido para planificar y ejecutar el adiestramiento.”<sup>24</sup>



Departamento de Defensa

Oficiales norteamericanos participando de un curso de simulaciones en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. en el Fuerte Leavenworth, Kansas.

Existe una indicación de que la creatividad, imaginación e innovación establecen la capacidad de manipular ideas y el ambiente para lograr un resultado deseado: la adaptación es más que simplemente “sentirse cómodo en la ambigüedad” como un camaleón. Además, la adaptación de líderes supone una más amplia forma interactiva de transformación.

El fortalecimiento del espíritu del equipo es otro aspecto que la definición del *IBCT* de liderazgo adaptable no concreta adecuadamente. Para un líder adaptable, la simple creación de “un equipo cohesivo y confiable” no es suficiente. El equipo mismo debe asumir las características de adaptación y emplear más que sólo las ideas innovadoras del líder.<sup>25</sup> Este enfoque mejor corresponde con la premisa del *IBCT* de “innovar durante la realización de la misión.”

Dadas estas ideas, un líder adaptable debe ser capaz de rápidamente identificar las variables en un ambiente operativo e influenciar de manera creativa todos los recursos a través del espectro *DIME*. Asimismo ese líder desarrolla equipos que individual y colectivamente innovan y demuestran su iniciativa durante la realización de la misión. Los rasgos de liderazgo que diferencian un líder

adaptable de aquellos descritos por el *FM 22-100* incluyen—

- El mantenimiento de una mentalidad dedicada a la resolución de problemas desde el principio.
- El aprendizaje continuo; entender que la adaptación no es un acontecimiento singular sino un proceso continuo tanto durante las operaciones como en la guarnición de origen.
- Tener una capacidad intelectual para analizar el ambiente operativo y determinar las variables definitorias y sus interrelaciones.
- Tener la imaginación y creatividad para innovar por dentro y manipular los recursos del ambiente operativo para lograr los resultados deseados del objetivo final.
- Promover equipos que innovan a nivel individual y colectivo.
- Demostrar la iniciativa individual durante la realización de misiones y permitir a los subordinados ser innovadores.<sup>26</sup>

Esta definición de liderazgo adaptable identifica de manera más clara las características que animan la transformación en un ambiente operativo. Por ende, debemos plantearnos la pregunta: ¿Acaso, el Ejército está formando líderes adaptables? Si

no, ¿Cómo se puede mejorar el sistema actual de formación?

## El enfoque actual de la formación de líderes

*Al ser esclavo de su propio adiestramiento y sus tradiciones, nuestro Ejército no ha tenido éxito en adaptarse para tratar con las distintas formas de guerra no enseñadas por las escuelas superiores de guerra.*

—Roger Trinquier<sup>27</sup>

Con el propósito de evitar los mismos errores cometidos por los franceses en su colonia argelina y por los norteamericanos en Vietnam, Líbano y Somalia, el Ejército de los EE.UU. debe contemplar seriamente si su sistema de formación

***Dadas estas ideas, un líder adaptable debe ser capaz de rápidamente identificar las variables en un ambiente operativo e influenciar de manera creativa todos los recursos a través del espectro DIME.***

adecuadamente identifica y prepara a líderes adaptables para abordar las exigencias de un ambiente operativo. El actual problema institucional de formar líderes adaptables yace en la tradición fuerte de las FF.AA. de formular sistemas ordenados para resolver problemas desordenados. Asimismo, aunque el Ejército exige que sus oficiales posean una creatividad adaptable, no corresponde con su cultura de conformidad. La perspectiva predominante de los comandantes—que empeora más la situación—es que siempre dispondrán de una fuente de hombres y mujeres inteligentes para cumplir con toda la tarea intelectual. Si cada oficial se aferrara a esta perspectiva, el esfuerzo para formar líderes adaptables se degeneraría en un proceso ridículo.

En el esbozo de formación de líderes, el adiestramiento institucional, las tareas operativas y la autoformación son los fundamentos provenientes de los valores y éticas, expectativas y normas, así como del adiestramiento y educación para formar líderes entrenados y listos.<sup>28</sup> ¿Acaso, ha verdaderamente formado el Ejército unos líderes

adaptables con las capacidades de solucionar problemas que trascienden los límites de la doctrina? Basado en los problemas operacionales en la guerra de contrainsurgencia y en operaciones de estabilidad y de apoyo durante el transcurso de los últimos cuatro años, se podría sostener que el Ejército no produce el número ni la calidad de líderes adaptables para satisfacer la demanda. Wong destaca que: “Desafortunadamente, tras el consenso casi unánime de la importancia de la dimensión humana en el futuro y la necesidad de transformarla, aún las prácticas actuales de la formación de líderes y la calidad de éstos exigidos por la fuerza del futuro no se complementan directamente. Opino que el Ejército depende de un sistema de formación de líderes que establece una creatividad reactiva en lugar de proactiva, la conformidad en lugar de la creatividad y la adhesión en vez de la audacia.”<sup>29</sup>

A pesar de dedicar un tiempo y los recursos financieros sin paralelos para formar individuos, el Ejército fracasó en rápidamente transformar su sistema educativo para identificar y producir los mismos exigidos por el ambiente operativo. Al riesgo de proveer una perspectiva singular, el CGSOC actualmente emplea un escenario de ataque frontal en terreno abierto y llano para distinguir las diferencias entre las únicas capacidades de una división transformada y una división más convencional. El empleo de operaciones lineales y contiguas corresponde a la esfera conocida de la facultad y estudiantes. Demuestra una reticencia institucional de adaptarse a ambientes operacionales contemporáneos y futuros.

Casi se ignora la descontinuación de las políticas de asignación que verdaderamente promovieron la formación de líderes adaptables. La norma del Ejército de frecuentemente trasladar soldados entre misiones después de unos cuantos años estimula las capacidades básicas de adaptarse a nuevos lugares, gente y organizaciones. Además, para lograr el éxito, la alternación de misiones con responsabilidades pesadas y ligeras forzaba a los oficiales a demostrar las características de líderes adaptables. La estabilización en un destino particular por un período prolongado y la asignación de destinos basado en una serie de habilidades (por ejemplo, ligera-ligera y pesada-pesada) minimizan la incorporación de aspectos innovadores en un ambiente adaptable. Sin alternar las líneas de tiempo de misiones y ascensos, ¿cómo desarrolla el Ejército los programas de formación de líderes para producir Grandes Capitanes que manejarán el caos en el ambiente operacional?

### Modificaciones propuestas

*Debe transformarse antes de ser ordenados a transformar*

—Jack Welch<sup>30</sup>

Muchos analistas ya identificaron la necesidad de tener líderes adaptables en el Ejército y recomendaron la manera en que se debe formarlos. Desafortunadamente, estas recomendaciones no identifican los cambios programáticos específicos del sistema de Adiestramiento y Formación de Líderes del Ejército. Por ejemplo, el análisis de liderazgo adaptable en el Equipo de Combate Interino de Brigada resultó en la recomendación de que “las instituciones que producen comisiones del Ejército deben iniciar un proceso continuo de aprendizaje adaptable que inculca una curiosidad con respecto a los deberes de un líder. Los cursos básicos y avanzados de oficiales, así como los mismos ofrecidos por la Escuela de Comando y Estado Mayor General (ECEM) y la Escuela Superior de Guerra del Ejército, deben indicar cuales son los pasos siguientes para asegurar los resultados sucesivos del objetivo final deseado (líderes adaptables).”<sup>31</sup>

La recomendación es demasiado abstracta para ser “procesable” y caracteriza una variedad de otras recomendaciones con respecto a la formación de líderes adaptables.<sup>32</sup>

A continuación, ofrezco una serie de sugerencias para crear un nexo entre los objetivos abstractos de la formación de líderes adaptables y programas concretos, se debe:

- brindar una remuneración a todos los oficiales capacitados en idiomas sin importar si ocupan un cargo de lingüista. Se puede establecer una remuneración basada en el nivel de competencia lingüística exigida.

- remunerar a oficiales cursando sus estudios en carreras ligadas con la geografía, historia y capacidades técnicas. Se debe identificar las destrezas específicas de los egresados, basando la remuneración en las exigencias especificadas por el Ejército.

- aumentar el número de estudiantes en la Escuela de Ranger.

- ofrecer un examen de Educación al Nivel Intermedio que permite a los oficiales no tener que cursar el *CGSOC* pudiendo matricularse en la Escuela de Estudios Militares Avanzados u otro programa equivalente.

- sustituir el valor de un título civil, aquel de otras escuelas en las FF.AA. o de programas de intercambio entre las FF.AA. extranjeras por el

mismo de una escuela militar hasta un 50% de los oficiales seleccionados por el *CGSOC* y la Escuela Superior de Guerra del Ejército.

- considerar la educación avanzada de instituciones civiles de igual manera que consideran las experiencias conjuntas en el proceso de ascenso.

- considerar un programa interno civil para ganar un título avanzado de igual manera que consideran un año de calificación de cualquier escuela de arma.

- desarrollar un examen comprensivo de certificación profesional al final de los cursos de la *CGSOC* semejante al examen de ingenieros profe-

***La norma del Ejército de frecuentemente trasladar soldados entre misiones después de unos cuantos años estimula las capacidades básicas de adaptarse a nuevos lugares, gente y organizaciones.***

sionales o de abogados.

- revocar la privatización de la facultad en las escuelas superiores de guerra y seleccionar comandantes experimentados de compañías, batallones y brigadas para llenar el cuerpo docente.

Cada recomendación está formulada para apoyar a los oficiales a adaptarse a ambientes sociales, organizacionales e intelectuales exclusivamente diferentes del Ejército. Mientras que la lista favorece la educación civil avanzada, este curso provee un importante desafío intelectual, especialmente para los oficiales en puestos bien alejados de cualquier aula. Cualquier discusión que radica en estas recomendaciones es un paso positivo hacia la creación de más experiencias concretas. El objetivo final deseado es la formación de líderes adaptables y preparados para abordar la ambigüedad. Debido a la improbabilidad de preparar a cada oficial para cualesquier misiones o despliegue, el Ejército debe buscar desarrollar la creatividad y dinámicas de liderazgo de sus Grandes Capitanes del futuro.

### Liderar Grandes Capitanes al futuro

Wong constata que: “Nuestra ecuación yace en variables que se transforman de manera constante: el tiempo, personal, dinámicas diferentes sobre los

cuales no tenemos ningún control. Si intentamos controlarlos, infringiríamos las normas. Es importante entender nuestros límites y limitaciones, las variables existentes y luego aprender cómo abordarlos. Existen algunos aspectos que no se pueden controlar: las emociones de sus soldados y sus problemas familiares, la situación compleja entre los chiitas y sunnitas, la barrera cultural, el choque entre las culturas occidentales, cristianas y musulmanas. Existen otros aspectos que no se pueden entender dado que el ambiente es totalmente diferente. Para preparar a los oficiales o a cualquiera para enfrentar estos desafíos, deben ser continuamente puestos a prueba, ponerlos en situa-

ciones difíciles, permitirles solucionar el problema y actuar bajo presión y estrés.<sup>233</sup>

Aceptar la ambigüedad del ambiente operativo, identificar las variables que establecen estos ambientes y formar continuamente estos líderes adaptables en situaciones estresantes es el camino hacia la formación de líderes adaptables. El Ejército debe desarrollar los medios para identificar y formar Grandes Capitanes del futuro que serán capaces de adaptarse y exitosamente minimizar el caos. Estas recomendaciones sirven el propósito de tomar el primer paso para guiar el discurso institucional hacia los programas prácticos. **MR**

## NOTAS

1. Carl von Clausewitz, *On War* (Nueva Jersey: Princeton University Press, 1984), pág. 75.
2. El Manual de Campaña del Ejército (*U.S. Army Field Manual • FM*) 1, *The Army* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], junio de 2005) pág. 12, en la Internet: [www.army.mil/usapa/doctrine/Active\\_FM.html](http://www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html), accedido el 7 de noviembre de 2005.
3. Fuente no identificada.
4. El Teniente General Frederic J. Brown, "Leaders for America's Army," *Military Review* (mayo-junio de 2003): pág. 68.
5. El *FM* 3-06, *Urban Operations* (Washington, DC: GPO, junio de 2003), pág. 8-12, En la Internet: [www.army.mil/usapa/doctrine/Active\\_FM.html](http://www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html), accedido el 7 de noviembre de 2005.
6. El Libro Blanco del Subjefe de Estado Mayor de Inteligencia, Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército (TRADOC) titulado, "Capturing the Operational Environment," Fuerte Leavenworth, Kansas, el 2 de febrero de 2000, pág. 4.
7. La Publicación Conjunta 1 del Estado Mayor Conjunto, *Joint Warfare of the Armed Forces of the United States* (Washington, DC: GPO, el 14 de noviembre de 2000), págs. I-5 a I-8.
8. John Arquilla y David Ronfeldt, "Cyberwar is Coming!" *Comparative Strategy* (primavera de 1993): pág. 141-65; El Coronel Thomas X. Hammes, *The Sling and the Stone* (Nueva York: MBI Publishing Company, 2004), pág. 5.
9. A.J. Bacevich, "Morality and High Technology," *The National Interest* (el otoño de 1996).
10. El *FM* 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, junio de 2001), capítulo 11, pág. 1, en la Internet: [www.army.mil/usapa/doctrine/Active\\_FM.html](http://www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html), accedido el 5 de octubre de 2005. El concepto del ciclo de observación, orientación, decisión y acción se atribuye al Coronel John Boyd, Fuerza Aérea de los EE.UU.
11. Paul G. Gonsalves, Rachel Cunningham, y Nick Ton, "Intelligent Threat Assessment Processor (ITAP) Using Genetic Algorithms and Fuzzy Logic," actas de la 3ª Conferencia Internacional de la Fusión de Información, París, julio de 2000.
12. El Mayor David Nicholls y el Mayor Todor Tagarev, "What Does Chaos Theory Mean for Warfare?" *Aerospace Power Journal* (el otoño de 1994).
13. Leonard Wong, *Developing Adaptive Leaders: The Crucible Experience of Operation Iraqi Freedom* (Carlisle, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de los EE.UU. [AWC], Instituto de Estudios Estratégicos [SSI], julio de 2004), pág. 12.
14. Williamson Murray, "Clausewitz Out, Computer In," *The National Interest* (el 1 de junio de 1997).
15. El Coronel Robert B. Brown y el Sargento Mayor de Comando Carlton E. Dedrich, "Developing Agile, Adaptive Soldiers," *Military Review* (mayo-junio de 2003): pág. 33.
16. Fuente no identificada.
17. El Honorable Louis E. Caldera y el General Eric K. Shinseki, "The Army Vision: Soldiers on Point for the Nation... Persuasive in Peace, Invincible in War," en la Internet: [www.tradoc.army.mil](http://www.tradoc.army.mil), accedido el 5 de octubre de 2005.
18. El *FM* 22-100, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, agosto de 1999), págs. 5-10, 6-4, B-6, B-8, en la Internet: [www.army.mil/usapa/doctrine/Active\\_FM.html](http://www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html), accedido el 7 de noviembre de 2005.
19. El Equipo de Combate Interino de Brigada (IBCT) Concepto Organizacional y Operativo (O y O), versión 4.0 (Fuerte Monroe, Virginia: El Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército (TRADOC) de los EE.UU., 30 de junio de 2000).
20. El Mayor Brad C. Dostal, "Adaptive Leaders and the IBCT—Initiative Within Intent," *Center for Army Lessons Learned Newsletter*, 01-18, Fuerte Leavenworth, Kansas, el 7 de agosto de 2001; el Coronel Kent Ervin, "Training Support Materials in Support of IBCT," diapositiva de TRADOC, Director de Adiestramiento Colectivo, Fuerte Monroe, Virginia, en la Internet: [www.manprint.army.mil/manprint/docs/sym2000/ERVIN102000/ERVIN102000.PPT](http://www.manprint.army.mil/manprint/docs/sym2000/ERVIN102000/ERVIN102000.PPT), accedido el 11 de noviembre de 2005.
21. El termino "adapt" [adaptarse] está definido en el Internet [searchbox.hyperdictionary.com](http://searchbox.hyperdictionary.com), accedido el 11 de noviembre de 2005.
22. Wong, "Developing Adaptive Leaders."
23. Wong, "Stifled Innovation: Developing Tomorrow's Leaders Today" (Carlisle, Pensilvania: AWC, SSI, abril de 2002), pág. 3.
24. *Ibid.*, pág. 10.
25. El Mayor Fred W. Johnson, "Getting It Right Quickly," *Military Review* (marzo-abril de 2000): pág. 73.
26. El *FM* 22-100.
27. Roger Trinquier, *Modern Warfare: A French View of Counterinsurgency* (Nueva York: Praeger, 1964).
28. El *FM* 22-100, págs. 5-14.
29. Wong, "Stifled Innovation," pág. 3.
30. Jack Welch, Presidente, General Electric Corporation, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nueva York: Harpercollins Publishing, 2005).
31. El Coronel Kent E. Ervin y el Teniente Coronel David A. Decker, "Adaptive Leaders and the Interim Brigade Combat Team," *Military Review* (septiembre-octubre de 2000): pág. 28.
32. El Coronel Jon H. Moilanen, "Leader Competency and Army Readiness," *Military Review* (julio-agosto de 2002): pág. 56.
33. Wong, "Developing Adaptive Leaders," pág. 19.

*El Mayor F. John Burpo, Ejército de los EE.UU., es el oficial de operaciones de 5º Escuadrón, 2º Regimiento de Caballería, Fuerte Lewis, Estado de Washington. Recibió su licenciatura de la Academia Militar de los EE.UU., su Maestría de la Universidad de Stanford y es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de los EE.UU. Sirvió en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU.*